

Fusions ratées : le jour d'après

■ Après l'échec du mariage Publicis - Omnicom, les dirigeants s'appliquent à rassurer investisseurs et salariés

Is s'aimaient, ils ne s'aiment plus. Maurice Lévy, le président du directoire de Publicis, et John Wren, le patron d'Omnicom, se sont employés toute la journée du vendredi 9 mai à expliquer pourquoi l'abandon du mariage, qui avait été annoncé le 28 juillet 2013, ne ternit en rien l'avenir rose qui s'ouvre à eux, chacun séparément.

Fiançailles, mariages, divorces : la vie des entreprises est pavée de rebondissements. Selon Thomson Reuters, la fusion manquée entre Publicis et Omnicom est la 53^e plus

importante transaction avortée depuis 2000, la plus grosse ayant été le retrait du titan minier Rio Tinto parti à la conquête de l'australien BHP Billiton pour 188 milliards de dollars (137 milliards d'euros). Chaque année, des centaines d'opérations annoncées ne vont pas à leur terme.

Que se passe-t-il après ? Certains s'en sont bien portés. D'autres moins. Quand, en 1993, le Suédois Pehr Gyllenhammar, le président de Volvo, ardent partisan d'un mariage conclu avec Renault, s'est retrouvé désavoué

par son management et ses actionnaires, il a dû quitter le constructeur.

« Il y a une vie après un mariage manqué si vous y êtes entré parce qu'il s'agissait d'une opportunité. C'est plus compliqué si vous étiez acculé à le faire », relate un banquier d'affaires. L'opérateur boursier NYSE Euronext en sait quelque chose. Après l'échec de son mariage avec Deutsche Börse en 2012, en panne de stratégie, il a été avalé par ICE, le roi des Bourses de dérivés. ■

la fusion manquée entre Publicis et Omnicom est la

53^e

plus importante transaction avortée depuis 2000.

SOURCE : THOMSON REUTERS

LIRE PAGE 3

Alstom : Berlin dit « partager » la position de la France après une visite de M. Montebourg

LIRE PAGE 3

LE SHEKEL FORT ALARME LES MILIEUX D'AFFAIRES ISRAËLIENS

LIRE PAGE 4

« Le chômage refluera en 2016 », assure le patron d'Adecco

LIRE PAGE 4

LA CGT CONTRE LA CGT À « LA NOUVELLE VIE OUVRIÈRE »

LIRE PAGE 5

■ OR 1483 \$ L'ONCE
■ PÉTROLE 107,89 \$ LE BARIL
■ EURO-DOLLAR 1,3759
■ TAUX AMÉRICAIN À 10 ANS 2,62 %
■ TAUX FRANÇAIS À 10 ANS 1,89 %
10/05-7 HEURES

LA GRÈCE REDEVIENT LA PREMIÈRE FLOTTE MARCHANDE DU MONDE

■ Le pays dépasse désormais en tonnage le Japon, la Chine, l'Allemagne et la Corée du Sud

■ Les armateurs grecs contrôlent plus de 16 % de la flotte mondiale et près de 24 % des tankers pétroliers

■ L'activité maritime a peu souffert de la crise, mais, malgré sa richesse, contribue modestement au redressement du pays

LIRE PAGE 4



Dans le port du Pirée.
STEPHANIE SINCLAIR/VII NETWORK

ARGENT & PLACEMENTS

Location meublée : la nouvelle donne

La loi sur le logement renforce les contraintes de ce type de bail, qui reste toutefois plus souple qu'une location vide.

Metz accélère sa mue

La rénovation du centre-ville marque une nouvelle étape avec le lifting des Galeries Lafayette.

LIRE PAGE 7



PLEIN CADRE

San Francisco se révolte contre les « techies » de la Silicon Valley

Artistes, travailleurs et chômeurs se mobilisent afin de contrer le processus de gentrification de la ville californienne lié à l'essor de l'économie numérique.

LIRE PAGE 2

PERTES & PROFITS | PAR JEAN-BAPTISTE JACQUIN

Les regrets du conquistador

Repsol

Il n'est pas facile pour un conquérant de rebrousse chemin. C'est pourtant ce que la compagnie pétrolière espagnole Repsol a été contrainte de faire en Argentine.

Elle vient de mettre un point final à une douloureuse aventure en cédant, mercredi 7 mai, les derniers titres qu'il lui restait d'YPF, le premier groupe pétrolier du pays sud-américain. Ces 12 % du capital de la compagnie désormais publique ont été placés sur le marché pour 1,26 milliard de dollars (910 millions d'euros).

Hasard du calendrier, Repsol a reçu le lendemain de la part de Buenos Aires 5,3 milliards de dollars en obligations de l'Etat argentin. C'est la compensation de la nationalisation surprise de 51 % d'YPF en 2012. Il aura fallu deux ans de menaces diplomatiques et commerciales entre Madrid et Buenos Aires pour arriver à cet accord.

L'espagnol avait acquis 98 % d'YPF en 1999 pour grimper

dans l'échelle mondiale des groupes pétroliers et gaziers intégrés (exploration, extraction, raffinage). Retour à la case départ.

Aujourd'hui, le premier producteur d'hydrocarbures de la péninsule Ibérique se retrouve loin derrière les majors de l'or noir. Sa capitalisation boursière représente 26 milliards d'euros quand celle de Total atteint 124 milliards et celle de Royal Dutch Shell 190 milliards. Son chiffre d'affaires représente le tiers de celui du français.

Exotiques

Il s'agit désormais de tourner la page. Le groupe madrilène a annoncé vouloir consacrer quelque 10 milliards de dollars à des acquisitions dans les prochains mois ou années. Mais son esprit de conquête semble émoussé.

Alors qu'il connaît également des déboires en Libye, où sa production est arrêtée, l'espagnol se tourne vers des marchés moins exotiques et plus sûrs : les analystes citent les Etats-Unis, le Canada ou la Norvège. Des pays où le secteur est en croissance, notamment avec les gaz et pétroles de schiste, mais où les places

sont plus chères. Pour réussir ce nouveau départ, le groupe a annoncé le 1^{er} mai la nomination d'un nouveau directeur général, Josu Jon Imaz. Au côté du président Antonio Brufau, il va devoir impulser le rebond.

Il lui faudra surtout ne pas regarder derrière. Car, au moment où il se retire, l'Argentine cherche à nouveau à séduire les capitaux étrangers. Il faut dire que le pays abriterait les deuxièmes plus importantes réserves au monde de gaz de schiste et les quatrièmes de pétrole de schiste.

Le mexicain Pemex, actionnaire à hauteur de 9,3 % de Repsol et qui a joué les intermédiaires dans la négociation, songe ainsi en profiter pour se développer en Argentine...

Quant à YPF, il a annoncé vendredi une hausse de sa production de brut de 6,8 % en un an et de 19 % pour le gaz. Dans le même temps, la production de Repsol baissait de 5,1 %. Mais s'il songe à de nouvelles conquêtes, les regrets ne servent à rien. ■

jacquin@lemonde.fr

HORS-SÉRIE
Le Monde
UNE VIE, UNE ŒUVRE

François Truffaut
Le roman du cinéma

Avec Catherine Deneuve, Jeanne Moreau, Gérard Depardieu, Jean-Pierre L aud...

Quelques jours avant l'ouverture du Festival de Cannes, *Le Monde* a décidé de rendre hommage à *François Truffaut*, pour qui le cinéma était plus important que la vie...

Un hors-série du Monde
7,90 à en kiosque et sur lemonde.fr/boutique

« Ed Lee, arrêtez de faire des cadeaux aux riches patrons des sociétés high-tech », demandent ces manifestants au maire de leur ville, le 15 avril. M. SZ.



San Francisco contre les riches « techies »

Des habitants de la métropole californienne accusent les salariés des sociétés high-tech de faire monter les loyers

San Francisco
Correspondance

C'est l'une de ces opérations éclair auxquelles les habitants de San Francisco s'habituent. Le 6 avril, au petit matin, une quarantaine de personnes déboulent dans Potrero Hill, un ancien quartier populaire, aujourd'hui l'un des plus prisés de la ville, avec son absence de brouillard et sa vue imprenable sur la baie. Direction la maison de Kevin Rose, une figure de la Silicon Valley toute proche, où se concentrent les sièges sociaux de la plupart des mastodontes de l'Internet américain. Kevin Rose fut le fondateur de l'agréateur d'actualités Digg, il est désormais associé chez Google Ventures, le fonds de capital-risque du moteur de recherche.

Sous ses fenêtres, les protestataires déploient des banderoles. « Parasite », indique l'une d'entre elles. Ils distribuent des tracts à ses voisins, dénonçant le rôle de M. Rose dans la « destruction de San Francisco », en finançant des start-up qui attirent « des nouvelles vagues de « techies » [désigne ceux qui travaillent dans une entreprise de la Silicon Valley] qui gagnent quatre fois plus que les travailleurs ».

Derrière cette action très agressive se cache un mouvement aux contours encore flous, nommé « The Counterforce ». Ce sont des « anarchistes, travailleurs, artistes, chômeurs » de la région, expliquent-ils au Monde.

Depuis quelques mois, ils défrayent la chronique locale. S'ils sont entrés en résistance contre les sociétés de la Silicon Valley, c'est « en raison de leur rôle direct dans l'accroissement du coût de la vie et dans la destruction des communautés dans lesquelles [ils ont] grandi ».

Leur discours, à la croisée des revendications des mouvements Occupy et Anonymous, s'attaque aussi au « capitalisme », à « l'Etat, à la surveillance numérique généralisée, aux connexions de Google avec le gouvernement pour préparer un avenir terrible qui doit être stoppé ». Dans le tract donné aux voisins de Kevin Rose, on apprend par exemple qu'ils réclament à Google 3 milliards de dollars (2,2 milliards d'euros) pour la création « de communautés où personne n'aurait à payer de loyer ». Une demande restée lettre morte à ce jour.

A San Francisco, les protestations contre les sociétés high-tech ne sont pas nouvelles : elles avaient déjà éclaté en 1999, en

LA FLAMBÉE DE L'IMMOBILIER REDESSINE LES QUARTIERS, TELS MISSION, CASTRO OU HAIGHT-ASHBURY, BERCEAU DU MOUVEMENT HIPPIE

plein cœur de la première bulle Internet. Quinze ans plus tard, alors que l'argent coule de nouveau à flots dans la région, que l'on parle d'une nouvelle bulle des valeurs technologiques, le mouvement a repris, sous l'impulsion de plusieurs collectifs – certains nouveaux comme « The Counterforce », d'autres plus implantés, en lien avec des syndicats locaux ou des associations de défense des locataires.

Le mouvement est parti du Mission District, le quartier le plus ancien de San Francisco, qui témoigne le mieux du processus de gentrification de la ville. Ici, deux mondes se côtoient. L'ancien, menacé de disparaître, sur Mission Street, avec ses *taquerias*, ses petites épiceries, et ses classes populaires, majoritairement latino. Et le nouveau, 50 mètres plus loin, sur la parallèle Valencia Street, avec ses restaurants branchés, ses boutiques vintage et ses jeunes barbus à vélo.

C'est ici que les manifestations les plus médiatiques ont eu lieu contre les « Google bus » qui transportent chaque jour des milliers de salariés au siège de Google à Mountain View, à 45 minutes de route. Fin décembre 2013, des vitres ont été brisées. Récemment, des artistes ont tenté de monter dans un des bus aux abords de Dolores Park.

La contestation s'est depuis étendue, partout où la gentrification sévit. Le mouvement a gagné Oakland, de l'autre côté de la baie, où de plus en plus de jeunes branchés s'installent pour échapper à la hausse des loyers en centre-ville. Début avril, des membres de The Counterforce sont montés sur le toit d'un autocar de Yahoo! et ont vomé sur le pare-brise... Depuis, la protestation a pris un tour judiciaire : jeudi 1^{er} mai, plusieurs groupes d'activistes ont déposé une plainte contre les « Google Bus », pour empêcher la mise en place d'un programme pilote qui permettra aux navettes de légalement utiliser 200 arrêts de bus.

Au cœur des protestations : la crise du logement. Avec leurs rémunérations élevées, souvent au-delà des 100 000 dollars par an, les employés des sociétés high-tech alimentent une rapide inflation des prix. « Le problème dure depuis des décennies », relativise Adrian Covert, du Bay Area Council, un organe de promotion de la baie de San Francisco.

Dans la ville, comme dans les communes de la Silicon Valley, la construction de logements n'a en effet pas suivi les évolu-

tions démographiques et le boom économique impressionnant lié à l'avènement de l'Internet grand public, dans les années 1990.

« L'an passé, 30 000 emplois ont été créés à San Francisco mais seulement 120 logements ont été bâtis », poursuit-il. Conséquence : il faut aujourd'hui dépenser en moyenne plus d'un million de dollars pour un appartement ou une maison. Deux semaines suffisent pour conclure une vente qui s'effectue, dans près de 80 % des cas, au-delà du prix initialement demandé. Selon les calculs du site immobilier Redfin, les professeurs et les policiers locaux ne peuvent plus se permettre d'acheter à San Francisco.

Les loyers, aussi, progressent vite. San Francisco est désormais la ville la plus chère des Etats-Unis : pour espérer loger en ville, il faut compter plus de 3 000 dollars en moyenne, selon le site immobilier Real Facts, soit près de deux fois le salaire minimum. Les anciens locataires sont encore protégés, car la municipalité impose un contrôle strict des loyers. Mais les propriétaires n'hésitent plus à les expulser, détournant l'Ellis Act, une loi de l'Etat de Californie. En 2013, le nombre d'expulsions a grimpé de 25 %.

La flambée de l'immobilier redessine des quartiers entiers, tels Mission, Castro, ou encore Haight-Ashbury, berceau du mouvement hippie dans les années 1960. « J'ai peur que San Francisco soit en train de perdre sa folie et sa bizarrerie qui faisaient son charme quand je suis arrivé il y a dix ans », témoigne Andrew, un habitué des manifestations anti-techies.

L'exaspération est aussi alimentée par le sentiment qu'Ed Lee, le maire démocrate de la ville, se soucie davantage des sociétés high-tech que des administrés. « Chaque mardi, il rend visite à une start-up. Chaque mercredi, nous l'invitons à rencontrer une de nos sections. Il n'est jamais venu », regrette Larry Bradshaw, vice-président de la section locale du syndicat SEIU (important syndicat des employés des sociétés de service).

Depuis son élection en 2011, M. Lee s'est de fait personnellement impliqué pour attirer ou retenir des sociétés du secteur. Il n'a pas hésité à leur offrir d'importants avantages fiscaux. Cela a été le cas pour Twitter en 2011 : né à San Francisco, le réseau social menaçait de quitter la ville. Il

SOUÇIEUSES DE LEUR IMAGE, PLUSIEURS DES ENTREPRISES CONCERNÉES SE SONT ENGAGÉES DANS DES PROGRAMMES CARITATIFS

y est finalement resté, s'installant à quelques centaines de mètres de la mairie, dans un magnifique building de Market Street.

M. Bradshaw estime le manque à gagner de ces « cadeaux fiscaux » à 56 millions de dollars par an. Le 15 avril, son syndicat a réuni une centaine de personnes devant la mairie pour demander à Twitter de payer plein pot. « La municipalité est capable d'inventer des exonérations fiscales pour ceux qui gagnent des milliards, s'indigne Margaret, 64 ans. Mais dans l'hôpital où je travaille, on me dit qu'il n'y a pas d'argent public pour financer nos rénovations et nos projets. »

S'il se fait entendre avec des actions spectaculaires, le sentiment anti-techies est pourtant loin d'être majoritaire à San Francisco. Selon un sondage commandé par le Bay Area Council, 79 % des habitants jugent que le boom des sociétés technologiques a eu un impact positif. « En 2010, le taux de chômage était de 10 %. Il est désormais de 4,9 % », ajoute M. Covert.

Soucieuses de leur image, plusieurs des entreprises concernées se sont toutefois engagées dans des programmes caritatifs. Début mars, Marc Benioff, le fondateur de l'éditeur de logiciels Salesforce, lançait une initiative visant à recueillir 10 millions de dollars pour financer des actions sociales. « Depuis 2011, nous avons donné 60 millions de dollars à des organisations », précise Google, la seule société contactée qui a accepté de s'exprimer sur le sujet.

La mairie tente aussi de juguler la crise du logement : elle a annoncé fin mars le doublement des prêts à taux zéro accordés aux primo-accédants. Mais devant l'absence de solutions concrètes face aux expulsions, les protestations se sont radicalisées, devenant plus ciblées.

Cinq jours après Kevin Rose, Jack Halprin voyait lui aussi une centaine de personnes avec des pancartes à sa porte. Cet avocat de Google est accusé d'avoir expulsé six familles louant des appartements dans un immeuble qu'il a acheté au cœur de Mission... Sur des forums, une liste des douze promoteurs immobiliers à viser en priorité circule, et des manifestations sont régulièrement organisées devant leurs bureaux. « Rien de ceci n'est illégal. Nous n'avons pas peur de recommencer », assurent, de leur côté, les membres de The Counterforce. ■

JÉRÔME MARIN ET MICHAËL SZADKOWSKI

Publicis - Omnicom : le jour d'après... l'échec

Depuis 2000, de très nombreux mariages ont échoué. Les prétendants ont connu des sorts variés

Ils s'aiment. Ils ne s'aiment plus. Maurice Lévy, le président du directoire de Publicis, et John Wren, le patron d'Omnicom, se sont employés toute la journée du vendredi 9 mai à expliquer pourquoi l'abandon de leur mariage, annoncé le 28 juillet 2013, ne ternissait en rien l'avenir rose qui s'ouvrait à eux, chacun séparément.

Ce changement de pied n'a pas manqué de provoquer les commentaires sarcastiques de Martin Sorrell, directeur général du britannique WPP, numéro un mondial

« Ce mariage n'aura pas lieu mais il y aura d'autres opérations »

Gilles Guibout

Responsable de la gestion actions zone euro chez Axa Framlington

de la publicité : « Je pense qu'ils sont dans une position difficile car il y a quelques semaines, ils essayaient de dire qu'"ensemble, c'est beau" et que maintenant ils disent "rester séparés, c'est beau". »

Et d'insister : « C'est un peu difficile de justifier pourquoi ils ont mis dix mois à se rendre compte qu'ils ne pouvaient pas se mettre ensemble et pourquoi ils ont dépensé quelques centaines de millions de dollars pour le comprendre. » Pour le Britannique, connu pour sa langue acérée, les problèmes d'ego de ses deux concurrents sont plus dignes de la série « Mad Men » (qui se déroule dans le milieu de la publicité à New York dans les années 1950) que du comportement de grandes entreprises.

De son côté, la Bourse a accueilli la nouvelle avec sérénité. Le cours de Publicis a cédé 0,8% dans la séance de vendredi pour clôturer à 60,2 euros. Les deux groupes, il est vrai, avaient préparé les esprits à cette rupture. En février, lors de présentation de leurs comptes annuels, les deux fiancés avaient ainsi insisté chacun sur ses bonnes perspectives, sans tirer trop de plans sur la comète du futur rapprochement.

Reste que, en publiant leurs bans, les géants de la pub ont ouvert une boîte de Pandore. « Ce mariage n'aura pas lieu mais il y aura d'autres opérations. Publicis et Omnicom ont, en effet, été les premiers à pointer du doigt le fait que l'intensité capitaliste de leur industrie était en train d'évoluer du fait notamment des investissements nécessaires dans le "big data" », souligne Gilles Guibout, responsable de la gestion actions zone euro chez Axa Framlington.

« Cette fusion aurait donné une longueur d'avance à Publicis dans une phase de transition. C'était un plus mais ce n'était pas indispensable », poursuit le gérant, qui souli-



Maurice Lévy, le président du directoire de Publicis, et John Wren, le patron d'Omnicom, le 28 juillet 2013, à Paris. BALINT PORNECZZI/BLOOMBERG VIA GETTY

gne toutefois que « Maurice Lévy est attendu désormais sur la question de sa succession ». Alors que nombre de prétendants à la direction de Publicis ont été évincés ces dernières années, le mariage avec Omnicom permettait en effet au leader historique du groupe français de transmettre le flambeau à John Wren.

Ironie, interrogations, on est loin cependant, à ce stade, de la colère qui avait accueilli, en

juin 2010, l'abandon du rachat pour 35 milliards de dollars des activités asiatiques de l'assureur AIG par son concurrent Prudential. Forcé de renoncer à cette transaction jugée trop chère par ses actionnaires, Tidjane Thiam, le patron français de l'assureur britannique, avait dû alors présenter ses excuses après avoir dépensé 450 millions de livres pour rien. Toute la City pronostiquait alors le départ du patron désavoué mais,

trois ans après, le polytechnicien dirige toujours l'assureur.

Fiançailles, mariages, divorces, la vie des entreprises est pavée de rebondissements dignes de la carte du tendre. Selon Thomson Reuters, la fusion manquée entre Publicis et Omnicom est la 53^e plus importante transaction avortée depuis 2000, la plus importante ayant été le retrait du titan minier Rio Tinto anglo-australien parti à la conquête de l'australien

BHP Billiton pour 188 milliards de dollars. Chaque année, des centaines d'opérations annoncées ne vont pas à leur terme.

Que se passe-t-il après ? Certains s'en sont bien portés. D'autres moins. Quand en 1993, le Suédois Pehr Gyllenhammar, président de Volvo, ardent partisan d'un mariage conclu avec Renault, s'est retrouvé désavoué par son management et ses actionnaires, il a dû quitter le constructeur. Le

français s'en est bien remis et l'alliance avec le japonais Nissan a donné en 1999 à Louis Schweitzer l'opportunité de rebondir. Les berlines de Volvo, elles, ont terminé en 2010 dans le garage du chinois Geely.

« Il y a une vie après un mariage manqué si vous y êtes entré parce qu'il s'agissait d'une opportunité. C'est plus compliqué si vous étiez acculé à le faire », relate un banquier d'affaires. L'opérateur boursier Nyse Euronext en sait quelque chose. En février 2012, la commission européenne bloquait son projet de fusion avec l'allemand Deutsche Börse : dès décembre de la même année, le propriétaire du New York Stock Exchange, en panne de stratégie, cédait aux avances de Ice, le roi des Bourses de dérivés.

On se souvient, de même, comment l'échec, en 2000, d'un mariage entre égaux, s'est transformé en offre hostile sur le français Pechiney. Bruxelles ayant refusé de valider les noces d'aluminium entre Pechiney, le suisse Algroup (ex-Alusuisse) et le canadien Alcan, ce dernier en a profité pour racheter seul le suisse et attaquer en 2003 le français. Difficile alors, pour son patron Jean-Pierre Rodier, d'expliquer que la même opération, vantée trois ans auparavant, n'avait plus de sens.

Sans aller jusqu'à la perte d'indépendance, certains ne se sont jamais complètement relevés d'avoir vu leur projet d'union contrariée. En 1999, la Société générale a réussi à écarter les appétits de la BNP, mais cette dernière l'a privée du rachat de Paribas. Et depuis, l'écart ne fait que se creuser entre les deux « vieilles » banques françaises.

Seul le temps permet de mesurer les conséquences d'un échec. Un an et demi après le flirt entre le franco-allemand Airbus et le britannique BAE, les deux groupes de défense suivent leur bonhomme de chemin. L'avenir dira dans quelle catégorie se classe Publicis. ■

ISABELLE CHAPERON

Le PDG d'Omnicom vacciné contre les fusions entre égaux

New York

Correspondant

« Il n'y a pas de plan B », avait lâché il y a quelques semaines John Wren, le patron d'Omnicom, pour rassurer les investisseurs sur l'avenir de son rapprochement avec le français Publicis.

Pourtant, au lendemain de l'échec de cette « fusion entre égaux », il va bien falloir envisager des alternatives, même si Maurice Lévy, le président du directoire de Publicis, et son homologue américain, se sont employés à relativiser les conséquences de ce renoncement de dernière minute. « Nous

avons décidé qu'il était préférable de ne pas aller à l'église, plutôt que de finir devant un juge », a lancé, vendredi 9 mai, M. Lévy, qui n'a pas perdu le sens de la formule.

Même si les deux valeurs ont perdu respectivement 11% et 13% depuis leur plus haut atteint en février, la plupart des analystes estiment que cet échec n'est pas synonyme de fin du monde.

Néanmoins, certains se montrent assez sévères sur la façon dont le rapprochement a été conduit. Rich Tullo, directeur de la recherche chez Albert Fried & Co affirme dans une note que les deux entreprises auraient dû être

plus vigilantes sur les conséquences fiscales avant d'annoncer leur fusion. « On ne s'inquiète pas de la fiscalité après avoir signé une fusion entre deux entreprises qui pèsent 16 milliards chacune, c'est la base de la due diligence », explique-t-il. « L'environnement fiscal est devenu politiquement chargé en particulier pour les fusions américano-européennes », s'est défendu M. Wren.

Pas sans conséquence

Ces mois de négociations et le partage des territoires qui l'a accompagné n'est pas non plus sans conséquence. Certains

talents ont quitté les deux entreprises. M. Tullo n'exclut d'ailleurs pas que ce revers puisse finir par coûter son poste à M. Wren. Peter Stabler, analyste chez Wells Fargo & co, semblait plus optimiste, indiquant que « l'annulation de l'opération fait disparaître un sujet de distraction majeure pour les deux entreprises ». D'ailleurs, M. Wren assure qu'on ne l'y reprendra plus : « Je pense que cela va prendre beaucoup de temps avant que j'essaie à nouveau de faire une fusion entre égaux », a déclaré le patron d'Omnicom. Brian Wieser, analyste chez Pivotal Research, interrogé par l'agence Bloomberg,

pense effectivement que le groupe devrait camper sur ses positions. En revanche Publicis pourrait avoir des vues sur un autre américain, Interpublic.

Finalement les grands perdants sont les banques conseil de l'opération. Rothschild pour Publicis et Moelis & co, Morgan Stanley et Bank of America pour Omnicom devront se contenter de 2 à 4 millions de dollars (1,4 à 3 millions d'euros) de dédommagements. Une maigre consolation à côté des 70 millions que les banques se seraient partagées si l'opération avait été conduite à son terme. ■

STÉPHANE LAUER

Arnaud Montebourg à la recherche d'un axe franco-germanique sur le dossier Alstom

Le gouvernement allemand assure « partager » la position de la France, après une visite vendredi du ministre français de l'économie à Berlin

Berlin

Envoyé spécial

Optimiste de nature, Arnaud Montebourg préfère voir le verre à moitié plein qu'à moitié vide. Venu à Berlin, vendredi 9 mai, chercher le soutien du gouvernement allemand dans le dossier Alstom, qu'il voudrait voir s'allier à Siemens plutôt qu'en partie racheté par l'américain General Electric (GE), le ministre de l'économie a obtenu satisfaction, mais en partie seulement.

« Nous partageons entièrement la position de la France sur la recherche d'une solution européenne, a indiqué au Monde Sigmar Gabriel, le ministre de l'économie

allemand, à l'issue de sa réunion avec M. Montebourg. Dans un monde globalisé, nous avons tout intérêt à retenir et à avoir en Europe les compétences sur des industries stratégiques comme l'énergie et les transports. »

Mais, a ajouté à deux reprises le vice-chancelier, « il s'agit d'une décision d'entreprise ». Comprenez : ce n'est pas à l'Etat allemand de dicter la stratégie de Siemens, même s'il s'agit de la première entreprise privée du pays.

Pas de quoi refroidir les ardeurs de M. Montebourg, qui se disait « très satisfait » de son tête-à-tête avec M. Gabriel. « Il est utile que les gouvernements français et allemand se parlent sur ce sujet car

l'énergie est une industrie de souveraineté et les transports vivent de la commande publique », soulignait le ministre, persuadé que Berlin est sur la même longueur d'onde que Paris dans ce dossier.

« Les Allemands sont en train de se forger leur opinion mais ils ont compris que si General Electric avalait Alstom, c'est Siemens qui va se retrouver en difficulté. Et ça, ils n'en veulent pas », décrypte un proche des discussions.

« Obstination »

Preuve, en tout cas, que l'Etat français ne désarme pas face à « l'obstination » de Patrick Kron, le PDG d'Alstom, qui estime que GE est un meilleur partenaire que Sie-

mens, Joe Kaeser, le PDG du géant bavarois, a été une nouvelle fois reçu à l'Elysée, vendredi matin, pour évoquer une possible offre du conglomérat germanique sur tout ou partie des activités de l'industriel français.

Selon nos informations, M. Montebourg et Emmanuel Macron, le secrétaire général adjoint de l'Elysée, étaient présents à cette réunion, qui aurait duré plus d'une heure et demie. François Hollande, en partance pour Stralsund, sur les bords de la mer Baltique, où il devait rencontrer la chancelière Angela Merkel, n'y assistait pas. Le chef de l'Etat avait reçu lui-même une première fois M. Kaeser, le 28 avril, tout

comme le PDG de GE, Jeffrey Immelt.

Si l'Elysée n'a pas souhaité commenter cette réunion, elle aurait été l'occasion d'évoquer avec Siemens les points sur lesquels l'Allemand devait travailler son offre pour la rendre acceptable aux yeux de Paris. « Il y a des sujets, comme la redondance de certains sites ou le risque de position concurrentielle qu'il vaut mieux traiter en amont, plutôt qu'en aval comme avec GE », explique un proche des négociations.

Sur le fond, M. Montebourg ne cache pas sa préférence pour une solution franco-allemande. « L'offre de GE n'est pas une offre d'alliance, mais un rachat (...), à l'inverse, Sie-

mens mise sur une alliance dans le transport sous direction française et dans l'énergie sous direction allemande », a plaidé le ministre dans une interview donnée jeudi au Frankfurter Allgemeine Zeitung.

Surtout, assure-t-on dans l'entourage du ministre, il n'est pas question de laisser les turbines nucléaires d'Alstom tomber dans les mains des Américains. « Même si elles font partie de l'ilot conventionnel [les équipements non nucléaires], ces turbines sont fournies avec toutes les centrales vendues dans le monde par EDF, c'est stratégique », explique-t-on. ■

CÉDRIC PIETRALUNGA

AVEC FRÉDÉRIC LEMAÎTRE

(À STRALSUND, ALLEMAGNE)

Le shekel est au plus haut, la situation alarme les milieux d'affaires israéliens

Avec 10 dollars, on ne peut plus s'offrir que deux falafels à Tel-Aviv, contre quatre à Beyrouth

Jérusalem
Correspondance

Avec 10 dollars en poche, ces jours-ci, on peut s'acheter quatre sandwiches falafels à Beyrouth, trois à Dubaï, mais seulement deux à Tel-Aviv. Autrement dit, le shekel israélien serait nettement surévalué par rapport à la livre libanaise et au dirham des Emirats arabes unis. C'est ce qui ressort du « falafel index » publié par *Forbes* fin avril.

Le magazine américain a détourné le célèbre « Big Mac index » de l'hebdomadaire britannique *The Economist*. Au lieu du sandwich de McDonald's, *Forbes* a choisi cette spécialité à base de pois chiche dont il donne le prix converti en dollars dans les pays du Proche-Orient où l'on en raffole. L'indice s'appuie sur le principe de la « parité des pouvoirs d'achat » selon lequel le bon taux de change entre les monnaies est celui qui garantit une égalité de prix pour un même bien dans tous les pays.

L'astuce prête à sourire. Mais elle traduit aussi une situation bien réelle en Israël, où le niveau du shekel alarme les milieux d'affaires.

La devise de l'Etat hébreu n'est pas seulement surévaluée par rapport à ses voisines régionales. Son taux de change effectif (face à un

panier regroupant les grandes devises) s'est apprécié de près de 8% depuis début 2013, la propulsant parmi les monnaies les plus fortes du monde développé. Jeudi 8 mai, elle est grimpée à 3,44 shekels pour un dollar, du jamais-vu depuis août 2011.

A en croire les industriels, le seuil de douleur est largement dépassé. Dans un pays où les exportations représentent 40% du pro-

Dans un pays où les exportations représentent 40 % du PIB, les industriels s'inquiètent pour la compétitivité de leurs produits

duit intérieur brut (PIB), ceux-ci s'inquiètent pour la compétitivité de leurs produits vendus à l'étranger. D'autant qu'au même moment la demande reste molle en Europe et aux Etats-Unis, principaux partenaires commerciaux d'Israël.

La haute technologie, vitrine de l'Etat hébreu, tire pour l'heure son épingle du jeu. Mais ce secteur est peu créateur d'emplois comparé

aux industries plus traditionnelles qui brandissent une menace, si la facture devait trop s'alourdir: la délocalisation d'une partie de la production et de la main-d'œuvre. Selon l'Association des industriels israéliens, 27% des moyennes et grandes entreprises ont désormais des sites de production à l'étranger, contre 16% il y a une décennie.

« Pour les entreprises, la situation n'est plus tenable, s'alarme Zvika Oren, président de cette fédération patronale. A ce rythme-là, on ne pourra bientôt plus se permettre d'ouvrir des usines sur le sol israélien. » D'après ses estimations, en 2014, les difficultés générées par le taux de change empêcheront la création de quelque 8000 emplois.

« Cette appréciation met effectivement la pression sur les entreprises, mais le niveau du shekel n'est pas anormal compte tenu des fondamentaux économiques », nuance Ori Greenfeld, chef économiste de la société d'investissement Psagot. On ne peut pas bénéficier à la fois d'une économie forte et d'une monnaie faible. Les exportateurs vont devoir apprendre à vivre avec cela. »

De fait, si les exportations ralentissent – elles ont stagné en 2013 –, la croissance tient bon. Le PIB a progressé de 3,3% en 2013, contre 1,2% en moyenne dans les pays de l'Orga-

nisation de coopération et de développement économiques.

Le taux de change du shekel est aussi influencé par la découverte récente de deux immenses gisements de gaz, Tamar et Léviathan, au large des côtes israéliennes, dans le nord du pays, près d'Aifa. Ce pactole énergétique soutient l'économie et pousse la monnaie à la hausse en gonflant l'excédent commercial.

La Banque d'Israël n'est pas insensible à l'envolée du shekel. Pour contrecarrer l'effet gaz, elle a lancé un programme de rachat massif de devises. L'enveloppe devrait atteindre 3,5 milliards de dollars (2,5 milliards d'euros) en 2014.

L'institution monétaire a aussi abaissé son taux directeur d'un quart de point à 0,75% en février, lâchant du lest pour la quatrième fois en un an.

Certains espèrent des mesures plus ambitieuses. « La banque centrale est en train de s'endormir, il faut faire plus », exhorte M. Oren, qui réclame l'instauration d'un cours plancher autour de 3,80 shekels pour un dollar.

Mais l'institut d'émission ne semble guère vouloir s'orienter vers cette option, coûteuse et susceptible d'attiser la spéculation. ■

MARIE DE VERGÈS

« Sur la question de l'emploi, le pire est derrière nous »

Selon le directeur général du groupe d'intérim Adecco, M. Maeseneire, le chômage refluera en 2016

Entretien

Dans un entretien au *Monde*, Patrick de Maeseneire, directeur général du groupe Adecco, numéro un mondial de l'intérim, explique son optimisme pour l'économie française. **L'intérim est un indicateur avancé de la reprise de l'emploi. Or, en France, le quatrième trimestre 2013 a marqué une hausse de l'activité intérimaire. Faut-il y voir une embellie prochaine ?**

L'intérim a une avance d'environ neuf mois sur l'économie. Je suis optimiste depuis mars 2013. Le pire est derrière nous. Dès le printemps dernier, l'évolution de nos résultats l'indiquait. Et ça s'est confirmé. Mais le dernier pays à redevenir positif sera la France, à cause de ses problèmes de compétitivité, de coût du travail et de flexibilité.

L'Espagne, par exemple, est devenue beaucoup plus compétitive au niveau des salaires, car les recrutements qui ont succédé aux suppressions d'emplois se sont faits à des salaires moindres. Le coût salarial y a ainsi baissé en moyenne de 17% à 20%. Notre chiffre d'affaires y a augmenté de 10%.

Pour la France, qui représente 24% de notre chiffre d'affaires mondial et un tiers du chiffre d'affaires européen, l'amélioration pour l'emploi intérimaire est attendue cet été, peut-être un peu avant. La France va bénéficier d'un effet d'entraînement. Finalement, elle suivra les autres pays de l'Europe. Je ne suis pas convaincu que cela crée beaucoup d'emplois fixes rapidement. Le taux de chômage devrait rester élevé encore deux à trois ans, jusqu'au tournant démographique de 2016.

Vous êtes de passage à Paris, dans le cadre de Way to Work, la journée de mobilisation en faveur de l'emploi des jeunes que vous organisez, chaque année le 30 avril. Quel rôle peut

En France, 100 000 jeunes en emploi durable d'ici 2015

En France, Adecco s'est engagé en janvier 2013 à mettre 100 000 jeunes en emploi durable sur une période de trois ans. C'est-à-dire en CDI ou en CDD de six mois au moins. Au bout d'un an, 30 % de cet objectif est atteint.

Pour ce faire, le groupe a créé, en janvier 2013, la « Chaîne du oui », dans laquelle 306 entreprises ou institutions clientes se sont engagées à développer des programmes « emplois jeunes », des formations en alternance. Notamment pour les métiers en tension (gestionnaire de paye, soudeurs...). Une dizaine de sociétés du CAC 40 y participent (Valéo, Safran, Vinci, etc.).

« Avec L'Oréal, par exemple, nous avons créé une école de vente dans laquelle nous recrutons des jeunes issus de zones défavorisées, pour les former en alternance sur un cursus de deux ans », explique Alain Dehaze, président d'Adecco France.



DR

jouer l'intérim face aux 5,5 millions de chômeurs de moins de 25 ans dans l'Union européenne ?

Le problème des jeunes peu qualifiés, les plus touchés par le chômage, c'est l'expérience. Les employeurs recherchent toujours des candidats qui ont de l'expérience. Presque partout en Europe, le taux de chômage des jeunes est le double du taux de chômage moyen du pays. Ce n'est le cas ni

« Si toutes les voitures sont produites en Asie ou en Europe de l'Est, ça n'aide pas la France.

Pour attirer l'industrie, il faut être plus compétitif »

en Suisse, ni en Allemagne, ni en Finlande, parce que l'apprentissage y est très développé. L'intérim, comme l'apprentissage, présente l'intérêt de donner des expériences, même si ce n'est que d'un, deux ou trois mois. Après vingt-quatre mois de missions, 36% des intérimaires en France obtiennent un emploi durable. L'intérim est donc aussi un tremplin vers l'emploi durable.

L'intérim représente quelle part de l'emploi des jeunes ?

Il représente à peu près 2% de l'emploi salarié en France et 40% de nos intérimaires ont moins de 25 ans. Je dirais donc que l'intérim, c'est 1% de l'emploi salarié des jeunes.

La réponse au chômage des moins de 25 ans doit-elle être nationale ou européenne ?

Il faut les deux. Le chômage des jeunes, c'est surtout celui des non-qualifiés. Pour leur procurer de l'emploi, il faut développer les activités dans le bâtiment et la production de base en priorité. Si toutes les voitures sont produites en Asie ou en Europe de l'Est, ça n'aide pas la France. Pour attirer de nouveau l'industrie, il faut devenir plus compétitif. Pour l'apprentissage, c'est le gouvernement qui doit créer le cadre et les entreprises qui doivent s'engager à former, à recruter durablement. Nous sommes prêts à le faire. Mais, pour la mobilité des salariés, pour la légalisation des diplômes, stimuler les apprentissages, les financer, c'est à l'Europe d'agir. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR ANNE RODIER

La Grèce, de nouveau première flotte marchande

En tonnage, elle se place devant le Japon, la Chine, l'Allemagne et la Corée du Sud

Athènes
Correspondance

Les armateurs grecs ne connaissent pas la crise. En effet, la Grèce, avec environ 164 millions de tonnage brut (ou jauge brute), est redevenue cette année la première flotte mondiale de marine marchande devant – dans l'ordre – le Japon, la Chine, l'Allemagne ou encore la Corée du Sud. Pour comparaison, le Japon se situe à environ 159,5 millions de tonnage brut (capacité intérieure totale d'un navire).

C'est ce que révèle un rapport publié le 2 mai par le très influent spécialiste de la marine marchande mondiale, l'économiste Martin Stopford, pour le compte de la compagnie Clarkson, le leader de l'information dans ce domaine.

Ce n'est pas vraiment une surprise pour Théodore Véniamis, le président de l'Union des armateurs grecs. « Cela fait plus de cent ans que la Grèce est leader sur ce marché. Nous contrôlons aujourd'hui 16,25% de la flotte mondiale et près de 40% de la flotte européenne. Notre métier, c'est de transporter des marchandises, et nous le faisons bien », explique placidement l'homme d'affaires.

Les Grecs sont particulièrement présents dans le marché des pétroliers (23,8% de la flotte de tankers) et sont à la tête de 18,5% de la flotte de vraquiers (transport de céréales et autres denrées sèches en vrac).

Pourtant, depuis les années 2000, le Japon prenait régulièrement la tête de ce classement après des décennies de domination exclusivement grecque, en se lançant notamment dans une vague continue d'achats de navires dans le but d'augmenter sa capacité de tonnage. Entre 2004 et 2007, trois années exceptionnelles de bénéfices dans le transport de marchandises ont poussés les Japonais à s'endetter fortement pour l'achat de nouveaux bateaux. Les Grecs se sont, eux, montrés plutôt conservateurs et ont choisi de garder leurs liquidités.

« Lorsque la banque Lehman Brothers s'est effondrée en 2008, le



Les Grecs possèdent 23,8 % des pétroliers dans le monde. STEPHANIE SINCLAIR / VII

transport maritime s'est arrêté du jour au lendemain, retombant même au niveau des années 1980 », explique le journaliste spécialisé Nikolas Roussanoglou. Ce qui a logiquement entraîné une chute brutale des revenus des armateurs à travers le monde.

« Ceux, comme le Japon, qui avaient de lourds emprunts à rembourser se sont retrouvés très vite à cours de liquidités et dans l'impossibilité de relancer l'investissement lorsque la reprise s'est amorcée, souligne encore cet analyste. C'est alors que la Grèce a commencé à mobiliser les profits engendrés durant la bulle 2004-2008 et épargnés jusqu'alors. »

Il faut dire que les armateurs n'ont pas été particulièrement pénalisés par la crise économique qui agite le monde occidental depuis 2008 et a fortement touché leur pays. Parce que leur activité est mondiale et donc peu dépendante de l'état de l'économie nationale. La paralysie des banques chypriotes et grecques a certes compliqué leurs opérations mais ils ont en fait assez rapidement réussi à

se financer sur d'autres places boursières, notamment chinoise.

La crise occidentale a eu pour effet, pour les armateurs hellènes, d'abaisser le coût d'achat des navires. Les Grecs ont su profiter de cet environnement favorable pour développer leur tonnage brut.

Non pas en multipliant les achats mais en se concentrant sur les navires de très grosse capacité, notamment des vraquiers sortant des chantiers navals chinois. Il est intéressant de noter que les armateurs grecs empruntent en retour beaucoup auprès des banques chinoises.

Rester compétitif

Selon des chiffres publiés par l'hebdomadaire de l'économie maritime *Le Marin*, les armateurs grecs ont investi pas moins de 13 milliards de dollars (9,4 milliards euros) dans 275 navires neufs en 2013. Dont 4,5 milliards pour des vraquiers, 4 milliards pour des méthaniers, 3 milliards pour des pétroliers et seulement 1,6 milliard pour des porte-conteneurs.

Sur le seul premier trimestre 2014, les Grecs auraient déjà investi près de 5 milliards d'euros.

Aujourd'hui, le Japon possède d'ailleurs toujours plus de vaisseaux (8 537) que la Grèce (4 984) mais plus petits, ce qui explique leur rétrogradation à la place de numéro deux.

Cette place de leader mondial réaffirmée entraîne-t-elle des retombées économiques supplémentaires pour la Grèce elle-même ?

Le gouvernement grec a en tout cas, le 22 décembre 2013, voté un impôt exceptionnel visant à taxer durant les trois prochaines années les armateurs selon la taille de leurs navires. A leur grand déplaisir, ils menacent en conséquence de délocaliser leurs entreprises sous des cieux fiscaux plus cléments et argumentent de leur nécessité de rester compétitifs dans un contexte mondial très concurrentiel. Tout en se félicitant à l'avance d'une année 2014 qui s'annonce prometteuse en raison de la demande des marchés émergents. ■

ADÉA GUILLOT

IL EST TEMPS DE PARLER D'ÉCONOMIE

8H30 DU LUNDI AU VENDREDI

Le Monde ÉCO&ENTREPRISE

SUR

BFM BUSINESS

Combat fratricide à « La Nouvelle Vie ouvrière », organe de presse de la CGT

Les syndicalistes de la publication contestent les pratiques de management de leur direction

Contester devant les tribunaux le vote d'une expertise sur risques psychosociaux (RPS) graves par le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est une démarche de plus en plus utilisée par les employeurs.

Y compris lorsque l'entreprise est un organe de la CGT. C'est ce que vit le CHSCT de *La Nouvelle Vie ouvrière* (NVO), le magazine historique de la centrale de Montreuil fondé en 1909, où travaillent 54 salariés permanents.

Le 12 mai, le tribunal de grande instance de Bobigny (Seine-Saint-Denis) rendra sa décision relative à la demande d'Agnès Naton, directrice de la NVO et membre du bureau confédéral de la CGT (actionnaire à 100 % de la NVO), d'annuler l'expertise sur des « risques psychosociaux graves » votée fin mars par le CHSCT du journal.

Cette assignation intervient alors que le quinzomadaire, qui, selon M^{me} Naton, risque « *le dépôt de bilan fin 2014* » si rien n'est fait, doit se réorganiser.

De son côté, la CGT de la NVO indique que, « *depuis un an et demi, [ils savent] qu'il y a des projets de restructuration, l'inquiétude est extrême. [Ils] n'arrive[n]t plus à travailler correctement* ».

C'est dans ce contexte que le CHSCT a voté l'expertise. Or, souligne la CGT, lors de la réunion, la direction, qui préside le CHSCT, « *ne s'est pas opposée à l'expertise. Mais ensuite elle a adressé un courrier contestant le vote. [Elle] ne comprend pas* ».

M^{me} Naton assume sans complexe l'assignation : « *Cela fait partie des relations sociales. Les procédures légales n'ont pas été respectées. Ce sujet relatif à l'expertise doit être proposé et débattu en séance. Cela n'a pas été le cas. Le droit commun s'applique à tous, la NVO est une entreprise* ».

Elle indique aussi qu'elle « *n'était pas d'accord sur la qualification de RPS grave ni sur le périmètre de l'expertise. Un grave risque psychosocial doit être avéré dans les faits. Or, il n'y a pas de faits* ». Il existe « *potentiellement* », ajoute-t-elle, un RPS puisqu'il y a de l'inquiétude, un contexte anxiogène, c'est nor-



mal. Mais nous avons affirmé notre volonté de maintenir l'emploi ou de trouver une solution à chacun. Pour moi, ce sont des éléments qui devraient rassurer ». Selon

La directrice du journal a demandé l'annulation de l'expertise sur les risques psychosociaux graves votée fin mars par le CHSCT

l'AFP, l'effectif devrait passer à 39 salariés. Mais, à l'évidence, ces « éléments » ne rassurent pas.

Déjà, il y a un an, une étude interne avait été menée par le CHSCT sur les RPS et le bien-être au travail, indique une syndicaliste de la

NVO, qui tient à rester anonyme.

« Il en ressortait des défauts de management, par exemple des prescriptions contradictoires, un manque de compétence dans la ligne hiérarchique, un travail cloisonné, etc. Et, aujourd'hui, on ne sait toujours pas quel est le projet éditorial ».

M^{me} Naton indique qu'elle souhaite mettre en œuvre « *une stratégie bimédia* », en mettant le site NVO.fr « *en situation d'être un quotidien économique et social* » avec « *une version papier, dont la temporalité reste à définir* », dit-elle. Actuellement, la NVO est un quinzomadaire.

La CGT de *La Nouvelle vie ouvrière* reconnaît que la « *situation, au niveau des abonnements et au niveau financier, est catastrophique* ». Mais, pour elle, le projet de la direction, différent de celui indiqué par M^{me} Naton, est peu porteur.

Il s'agirait de « *faire de la NVO un trimestriel jusqu'au 51^e congrès de la*

CGT. Ou bien d'engager une fusion de la NVO avec Ensemble, un autre journal de la CGT, envoyé gratuitement aux syndiqués. On voit bien que c'est la chronique de la mort annoncée de La Nouvelle Vie ouvrière ».

Le projet devrait être finalisé rapidement puisque, avant de s'appliquer, il devra être validé les 13 et 14 mai par le comité confédéral national (le CCN), le parlement de la CGT). Cette échéance explique sans doute aussi la montée des tensions. Déjà, le 9 avril, le syndicat CGT de la NVO avait adressé à la direction une « *motion de défiance* ».

Les signataires reprochent à M^{me} Naton ses pratiques de management et notamment de ne pas associer les salariés aux réflexions sur l'avenir. « *On ne dirige pas une entreprise contre ses salariés* », écrivent-ils. Or, la NVO est bien une entreprise. ■

FRANCINE AIZICOVICI

Le groupe de services pétroliers CGG subit la baisse des budgets d'exploration-production des majors

La société française a affiché une perte de 28 millions d'euros au premier trimestre

Le groupe français de services parapétroliers CGG, un des grands spécialistes mondiaux des études sismiques, a fait un très mauvais début d'année : il a affiché une perte de 39 millions de dollars (28 millions d'euros) au premier trimestre (contre un bénéfice de 79 millions un an plus tôt) et un recul de 7,4 % de son chiffre d'affaires (à 806 millions de dollars). La dette nette s'est creusée à 2,428 milliards de dollars (2,2 milliards au quatrième trimestre) et le carnet de commandes est tombé à 1,18 milliard.

Le directeur général de ce groupe employant 9 800 salariés dans 50 pays estime que ces résultats sont « *conformes à ses attentes* ». Ils reflètent, selon Jean-Georges Malcor, l'exécution de contrats signés fin 2013 au moment où la situation du marché était défavorable, notamment en Amérique du Nord, et d'une moindre activité de sa division marine, qui exploite 18 navires.

Très en amont dans la chaîne pétrolière, les « *échographies du sous-sol* », comme CGG ou le franco-américain Schlumberger, ne pèsent que 3 % des coûts d'explo-

ration-production (E & P). Mais ils subissent le contrecoup de la contraction des investissements d'E & P décidée par de nombreuses compagnies pétrolières et gazières, dont les dépenses avaient flambé depuis le milieu des années 2000.

Pressés par leurs actionnaires, les dirigeants des géants comme ExxonMobil, Shell, BP ou Total préfèrent développer un portefeuille de gisements – parfois très prometteurs – découverts ces dernières années plutôt que de lancer de nouvelles campagnes d'exploration coûteuses.

Le cours de l'ex-Compagnie générale de géophysique, rebaptisée CGG en 2013, s'en ressent : l'action a plongé de près de 18 % depuis janvier à Paris, et elle a perdu la moitié de sa valeur en un an pour tomber à 10 euros.

Les investisseurs pensaient pourtant que l'activité de la société avait atteint un point bas, et le consensus des analystes tablait sur une perte limitée à 11 millions de dollars entre janvier et mars.

Or rien ne les rassure dans les comptes du premier trimestre. M. Malcor, qui vient d'être recon-

duit pour trois ans, a lancé il y a plusieurs mois un plan 2014-2016 de réorganisation et de maîtrise des coûts.

C'est une « *priorité* » pour redonner du lustre à une pépite industrielle et technologique qui n'a cessé de croître depuis huit ans avec l'acquisition de l'américain Veritas en 2007 et de la division géosciences du néerlandais Fugro en 2012.

Réduction de la flotte

Début avril, Standard & Poor's et Moody's ont encore dégradé sa note, enfonçant CGG dans la catégorie des investissements à risque. Les deux agences de notation ont avancé l'incertitude sur les dépenses d'exploration-production des clients de CGG qui, selon elles, compliqueront ses efforts de désendettement.

CGG refinance et a allongé la maturité de sa dette par l'émission, fin avril, de 500 millions de dollars d'obligations. Dans un marché en surcapacité, le groupe a également commencé à réduire sa flotte de navires sismiques pour en ramener progressivement le nombre de 18 à 13 en 2016,

limitant son exposition à une activité très cyclique. Le mouvement a déjà commencé avec le désarmement du *CGG-Symphony* exploité avec l'armateur Louis Dreyfus. CGG restructure aussi son activité à terre, surtout aux États-Unis.

En revanche, il maintient la voilure dans les équipements (SerCel...) fournis aux compagnies pétrolières pour localiser, sonder, percer et contrôler les sols et les sous-sols.

Malgré ces résultats médiocres, jamais le savoir-faire de sociétés comme CGG n'a été aussi précieux. Les nouveaux gisements d'hydrocarbures sont de plus en plus difficiles à découvrir, et les plus prometteurs se trouvent souvent à de grandes profondeurs sous-marines.

Sans l'amélioration de la sismique 3D, jamais les pétroliers n'auraient mis à jour les énormes champs du bassin de Santos, tapis au large du Brésil sous d'épaisses couches de sel par plus de 6 000 mètres de fond. Pas plus que ceux du golfe du Mexique, de l'Afrique de l'Ouest et de l'Est ou des zones matures de la mer du Nord. ■

JEAN-MICHEL BEZAT

Air France satisfaite de la progression de ses résultats et de sa réorganisation

La compagnie aérienne française dévoile sa stratégie alors qu'elle fête ses 80 ans

Air France est « *une grande marque avec une longue histoire* » et elle tient à le faire savoir, assure la compagnie aérienne. Pour célébrer ses 80 ans et promouvoir sa nouvelle cabine long courrier, Air France a pris exemple sur Citroën.

En 2011, le constructeur automobile avait choisi Shanghai pour dévoiler sa berline DS5, le fer de lance de sa nouvelle marque représentant « *le luxe à la Française* ».

C'est donc à Shanghai qu'a été dévoilée la nouvelle première classe d'Air France, mercredi 7 mai. Dans la capitale économique chinoise, Frédéric Gagey, PDG d'Air France, était tout sourire. 2014 a bien démarré. « *Nous sommes plutôt contents des résultats depuis le début de l'année. La restructuration du groupe n'a pas fait obstacle au redressement de l'activité* », a-t-il déclaré.

Les clignotants du groupe repassent au vert. « *Nous avons enregistré une amélioration de 91 millions d'euros du résultat d'exploitation au premier trimestre par rapport à la même période en 2013* », a précisé le patron d'Air France.

Il entrevoit désormais un retour à l'équilibre de la compagnie aérienne après six ans de pertes. « *Ce sont nos résultats de 2014 qui donneront l'image de ce que l'on fera ensuite* », a-t-il tempéré.

Même le volet social du plan Transform 2015, qui doit remettre la compagnie sur les rails, progresse sans encombre. « *Aux derniers pointages de la direction 1 220 dossiers ont été validés pour les personnels au sol* », a-t-il indiqué. Le plan prévoit 1 600 départs pour cette catégorie de personnels.

« *Nous sommes plutôt satisfaits de ce qui a été fait avec les personnels au sol. Nous avons essayé de*

gérer les départs en jouant plutôt avec la mobilité, avec, par exemple, des personnels qui ont rejoint la maintenance, une activité du groupe dynamique, en développement et qui recrute », a-t-il ajouté.

Avec les personnels navigants commerciaux, les hôtesses et stewards, « *les dernières négociations ont eu lieu et le plan de départ est maintenant ouvert pour 350 personnes* », a encore indiqué M. Gagey. En revanche, rien n'est encore bouclé avec les pilotes...

Rénover les A380

La direction de la compagnie est en revanche toujours en discussions pour déterminer les termes d'un plan de départs volontaires dont l'ampleur n'a pas été précisée. Outre les pilotes, les escales de province, notamment celle de Marseille, n'ont pas encore fourni le contingent de départs volontaires attendus par la direction. « *Il restera toujours un peu de sureffectif* », précise M. Gagey.

Le dirigeant a toujours « *pour objectif un retour à l'équilibre d'Air France à la fin 2014* ». Toutefois : « *Si Air France est toujours en pertes à la fin de l'année, cela changera les termes* » du dialogue social, prévient le patron d'Air France.

Sans attendre, la compagnie poursuit sa « *montée en gamme* ». Après la rénovation de la cabine de ses Boeing 777, la compagnie a « *entamé, depuis quelques mois, la réflexion pour rénover la cabine de ses dix A380* ». Elle devrait déboursé près de 150 millions d'euros pour remettre à niveau ses géants des airs. Une somme qui viendra s'ajouter aux 500 millions d'euros déjà dépensés pour retrouver son rang parmi le peloton de tête des compagnies leaders. ■

GUY DUTHEIL (À SHANGHAI)

CONSTRUCTION NAVALE

STX construira un second méga-navire de croisière

Les chantiers navals de Saint-Nazaire respirent. L'armateur américain Royal Caribbean Cruises a annoncé, vendredi 9 mai, la commande à STX de l'Oasis 4, l'un des plus grands navires de croisière du monde de la classe « Oasis », le second construit à Saint-Nazaire pour un coût d'un milliard d'euros. Grâce à cette nouvelle commande, « *le chantier STX va avoir un très gros paquebot à livrer tous les ans jusqu'en 2019* », indique Laurent Castaing, son directeur général. L'Oasis 4 sera livré en 2018, deux ans après l'Oasis 3 en cours de fabrication. En janvier, le chantier avait également obtenu un contrat de 270 millions d'euros pour la construction d'un ferry au gaz naturel. ■ PHILIPPE JACQUÉ

Automobile Fiat Chrysler s'installe à Londres

Quatre mois après la fusion de Fiat et Chrysler, Sergio Marchionne, le patron du groupe, a annoncé, jeudi 8 mai, l'installation de la direction générale du nouvel ensemble à Londres, loin de Turin et Détroit, les sièges historiques des deux constructeurs.

Ford et Chrysler lancent des rappels massifs de véhicules

Après General Motors, Ford et Chrysler ont annoncé, vendredi 9 mai, d'importants rappels de véhicules pour des problèmes mécaniques et logiciels, essentiellement en Amérique du nord. Ford rappelle 692 500 Escape et C-Max hybrides, tandis que Chrysler va réparer 780 477 mini-van. – (AFP.)

Bourse Le Dow Jones à son plus haut historique

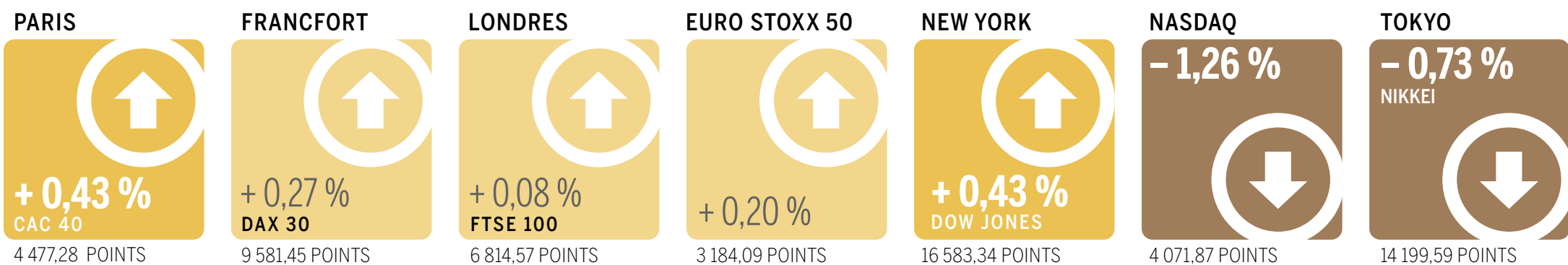
Le Dow Jones, l'indice vedette de la Bourse de New York a battu, vendredi 9 mai, son record historique, à 16 583,34 points (+ 0,43 %). Et ce, malgré une semaine marquée par la dégringolade des valeurs technologiques, Facebook, Amazon ou Twitter. – (AFP.)

Banque Goldman Sachs visée par plusieurs enquêtes des autorités américaines

La banque d'affaires américaine Goldman Sachs est visée par une série d'enquêtes des autorités américaines sur ses recrutements, notamment de parents de personnalités chinoises, et sur son courtage de haute fréquence. Pour faire face à ces affaires, la banque a mis de côté 3,7 milliards de dollars (2,7 milliards d'euros), en hausse de 100 millions comparé à février. – (AFP.)

Luxe Ralph Lauren confiant pour 2015

Le groupe de luxe américain Ralph Lauren s'attend à une hausse de ses ventes en 2015 « *de 6 à 8 %* ». L'américain a publié vendredi 9 mai un chiffre d'affaires pour son exercice fiscal clos fin mars de 7,4 milliards de dollars (5,3 milliards d'euros), en hausse de 7 % et un résultat net en progression de 3 %, à 776 millions de dollars.



Le retour des fusions-acquisitions ravit la Bourse

Les investisseurs poussent les entreprises à se marier pour retrouver le chemin de la croissance

Après des années de disette, la Bourse applaudit des deux mains au redémarrage en fanfare des fusions-acquisitions. Et en redemande. Depuis le 14 avril, le cours d'Alstom, comme électrisé, gagne 30 %. Avant même que l'agence Bloomberg ne révèle, le 24 avril, les discussions menées au pas de course par General Electric en vue de racheter au français sa branche énergie, des investisseurs avisés ont eu le flair de miser sur l'équipementier tricolore...

Depuis que le laboratoire américain Pfizer tourne autour de son concurrent britannique AstraZen-

ca, ce dernier a vu son action flamber de plus de 22 %.

Au premier trimestre, 697 milliards de dollars (506 milliards d'euros) de rachats et autres fusions ont été annoncés dans le monde. Soit un tiers de plus qu'à la même période en 2013. De quoi faire oublier l'abandon du mariage à 35 milliards de dollars entre Omnicom et Publicis officialisé vendredi 9 mai.

Si la frénésie actuelle surprend après l'encéphalogramme plat qui caractérise le marché depuis 2008, les niveaux actuels restent encore modestes. « Les fusions-acquisitions représentent environ 2 % de la capita-

lisation boursière mondiale, quand en 1990, en 2000 et en 2008, cette part a pu varier entre 5 % et 11 % », analysent Andrew Milligan, à la tête de la stratégie globale chez Standard Life et Stan Pearson, responsable des actions européennes chez le gestionnaire écossais.

Dans une conjoncture économique poussive, les fusions et acquisitions font figure de remède miracle pour permettre aux entreprises à la fois de retrouver de la croissance et de consolider leurs positions par rapport aux nouveaux géants des pays émergents. C'est ce que les banquiers d'affaires s'échinaient à dire à leurs clients depuis trois ans. Mais faute de stabilité financière et de confiance, ils prêchaient la plupart du temps dans le désert.

Désormais, les dirigeants sont fortement incités par leurs actionnaires à sauter le pas. « Les valorisations boursières ont été soutenues en 2013 par l'assouplissement monétaire, qui a dopé les multiples de nombreuses actions. Pour la suite, les investisseurs attendent une croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices pour justifier de nouvelles hausses des cours », poursui-

vent les deux spécialistes de Standard Life.

Albert Frère, dont le holding GBL détient 21 % de Lafarge, a joué un rôle moteur pour pousser le cimentier dans les bras du suisse Holcim. De son côté, le constructeur Bou-

Quitte à passer à l'action, c'est le meilleur moment, alors que les prix des cibles portent encore les stigmates de la crise

ygues, également premier actionnaire d'Alstom, a largement contribué à convaincre Patrick Kron, le patron du fabricant de turbines et de train, que l'heure d'un adossement était arrivée.

Outre-Atlantique, les fonds spéculatifs, de leur côté, incitent les labos à racheter des cibles en Europe afin d'y domicilier leur siège social et de réaliser de belles économies sur leurs feuilles d'imposition. Selon le *Financial Times*, des hedge funds ont ainsi rencontré à

Paris le patron de Walgreen, le premier répartiteur pharmaceutique américain, pour le convaincre de lancer une offre sur le britannique Alliance Boots, dont le siège présente l'avantage – aux yeux des Och-Ziff Capital et autres Goldman Sachs – d'être domicilié en Suisse.

Or, quitte à passer à l'action, c'est encore le meilleur moment, alors que les prix des cibles portent encore les stigmates de la crise. A un stade aussi préliminaire du cycle, en effet, il est rare de surpayer. « Depuis le début de cette année, la prime moyenne sur les transactions ressort à 19 % par rapport au niveau du cours avant l'annonce de l'opération. C'est encore en dessous de la moyenne historique de 21 % », précisent MM. Milligan et Pearson.

Des bulles se font, pourtant, déjà jour ici ou là. Les 19 milliards de dollars déboursés par Facebook pour racheter le spécialiste des messages sur mobile WhatsApp laissent rêver. De même que la prime de 53 % offerte par le constructeur allemand Volkswagen pour mettre la main sur les camions du suédois Scania. ■

ISABELLE CHAPERON

MATIÈRES PREMIÈRES

Le cours du saumon fraie avec les sommets

Dans les fjords norvégiens, les saumons d'élevage grossissent à vue d'œil. De quoi provoquer des frottements de nageoires entre congénères gênés aux entournures par la promiscuité grandissante. S'ils veulent respecter les normes sanitaires, les aquaculteurs doivent aiguiser leurs couteaux et trancher dans le vif.

Face à cet afflux sur les étals, les cours du saumon amorcent, eux, une légère décrue. Le marché à terme Fish Pool de Bergen (Norvège), filiale de la Bourse d'Oslo, anticipe même un passage en dessous du niveau des 40 couronnes (4,9 euros) le kilo, à la mi-mai.

Simple effet lié à la conjoncture saisonnière lorsque la montée en température des fjords et l'allongement des jours aiguisent les appétits des cheptels salmonidés ? Ou causes plus profondes ? En tout cas, même s'il baisse quelque peu, le cours de ce poisson reste au niveau des hautes eaux. La vague n'a cessé de monter au fil des mois de l'année 2013, jusqu'à déborder le seuil des 50 couronnes en décembre. Soit une hausse du prix de près de 40 % en un an. Un niveau record auquel était encore négocié le saumon norvégien en janvier 2014.

Cette évolution amène à se demander si le saumon va redevenir le mets privilégié réservé aux tables de fêtes. Un statut qui semble bien lointain. Aujourd'hui, en sushi ou dans les sandwiches, frais ou fumé, en tranches ou en darnes, ce poisson s'est imposé dans le quotidien alimentaire des consommateurs du monde entier.

En industrialisant la production, de l'écloserie à la découpe, en nouant des liens forts avec la grande distribution, les entreprises ont démocratisé sa consommation depuis les années 1980. Revers du

médailleur pour le saumon d'élevage industriel : les problèmes sanitaires ou de pollution, causés par la concentration des animaux dans un espace restreint.

La production reste donc dépendante des épidémies ou des aléas climatiques. Elle a légèrement baissé, au niveau mondial, en 2013, à

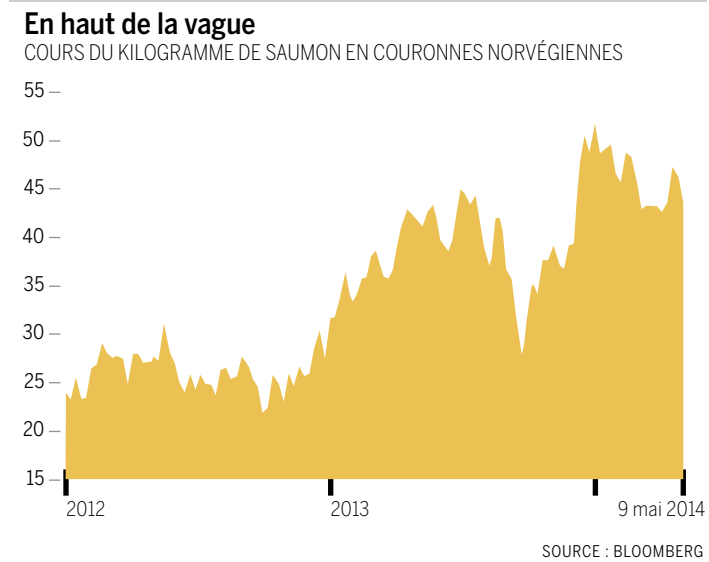
Sur des marchés clés, la France et la Russie, le saumon se fait plus rare dans les assiettes

2,18 millions de tonnes. Dont près de 60 % venant de Norvège. D'où la tension sur les prix, quand, selon François Perrone, directeur de marché chez Fish Pool : « Avec le développement de la classe moyenne, la demande mondiale progresse de 7 % à 8 % par an. »

Pourtant, sur des marchés-clés, le saumon se fait plus rare dans les assiettes. Depuis la diffusion en novembre 2013, sur France 2, d'un reportage d'« Envoyé spécial », évoquant les substances toxiques stockées par ce poisson, les Français chipotent et les ventes baissent. La hausse des prix a aussi contribué à refroidir les ardeurs des clients. C'est le cas en Russie, où avec l'effet amplificateur de la dévaluation du rouble, le saumon frais ne fait plus recette. De même, en Ukraine.

Ces vents contraires ne semblent pas perturber le paquebot Marine Harvest. Le norvégien, leader mondial du saumon, a affiché un chiffre d'affaires record de 2,36 milliards d'euros en 2013. Il va inaugurer une usine géante de fabrication d'aliments pour ses poissons. Un investissement de 100 millions d'euros. Au même moment, il baissait pavillon en France, en fermant deux usines bretonnes. ■

LAURENCE GIRET



TAUX & CHANGES

Le pouvoir des mots de Mario Draghi

LES BANQUIERS CENTRAUX JOUENT LÀ, PLUS QUE JAMAIS, LEUR CRÉDIBILITÉ

Le 8 mai, la Banque centrale européenne (BCE) a tenu sa réunion mensuelle, exceptionnellement délocalisée à Bruxelles. Mario Draghi, son président, a annoncé qu'il optait pour le statu quo. Et ce, malgré les pressions du Fonds monétaire international, de l'OCDE et du gouvernement français – l'Italien a d'ailleurs clairement fait comprendre que ces dernières l'agaçaient. Et surtout, en dépit de l'inflation trop basse (0,7 % en avril). En revanche, il a précisé que la BCE est « à l'aise » avec l'idée de prendre des mesures en juin, une fois qu'elle aura consulté les nouvelles prévisions économiques de son « staff ».

Chaque mot a ici son importance : M. Draghi ne promet pas que son institution agira en juin, il dit simplement qu'envisager cette idée ne pose pas de problème à ses gouverneurs. Et cela, dans l'espoir que, convaincus qu'elle agira bel et bien dans un mois, les investisseurs intégreront cette donnée et modifieront leur comportement, en pariant sur le rebond de l'inflation. Grâce à quoi la BCE n'aurait, du coup, plus besoin de prendre de mesures...

Cela fait maintenant des mois qu'au lieu d'agir la BCE dégage l'arme des mots. Cette stratégie porte même un nom : le guidage des anticipations, ou *forward guidance* en anglais. Les grandes banques centrales l'utilisent largement depuis le début de la crise. Elles qui, auparavant, ne commentaient aucune de leurs actions annoncent désormais les grandes lignes de leur stratégie future. La raison ? Une fois les taux directeurs baissés à des planchers historiquement bas et les mesures non conventionnelles déployées (sauf pour

la BCE), il leur a fallu inventer d'autres outils pour agir sur l'économie... Et quoi de plus puissant que les mots ?

Mario Draghi a découvert leur pouvoir à l'été 2012, lorsqu'il annonça que son institution ferait « tout ce qu'il faudra » pour sauver l'euro. Quelques phrases qui ont stoppé net l'élan des spéculateurs, qui pariaient jusque-là sur l'explosion de l'union monétaire.

De l'autre côté de l'Atlantique, Janet Yellen, la présidente de la Réserve fédérale américaine, ne fait pas autre chose lorsqu'elle annonce qu'elle va poursuivre la normalisation graduelle de sa politique : elle laisse ainsi aux marchés le temps de s'y préparer.

Aplomb

Pendant toute la crise, la *forward guidance* s'est révélée aussi utile qu'efficace. Mais le sera-t-elle autant maintenant que la reprise se confirme ? Bien malin celui qui peut le dire. Mais une chose est sûre : les banquiers centraux jouent là, plus que jamais, leur crédibilité. Après avoir sous-entendu avec aplomb que son institution pourrait agir en juin, la parole de Mario Draghi ne sera-t-elle pas fragilisée s'il opte finalement pour un nouveau statu quo ?

Certes, il n'a en vérité rien promis. Mais les marchés ne font pas dans la nuance. Pour l'instant, les investisseurs achètent des obligations européennes les yeux fermés, convaincus qu'en cas de problème « Dottore Draghi » agira. Et s'ils se mettaient à douter ?

Inutile de jouer à se faire peur : il est peu probable que la zone euro replonge dans la tourmente qu'elle a traversée entre 2010 et 2012. Mais les taux souverains portugais, espagnols ou italiens – ces derniers sont tombés à 3 % cette semaine, du jamais-vu depuis la création de l'euro ! – pourraient repartir à la hausse. Ce qui retarderait le processus de désendettement de ces États. Ils n'ont vraiment pas besoin de cela... ■

MARIE CHARREL

La Société des lecteurs du « Monde »

1,34 euro - Cours de l'action, VENDREDI 9 MAI
Société des lecteurs du « Monde »,
80, boulevard Auguste-Blanqui,
75707 Paris Cedex 13, Tél. : 01-57-28-25-01.
Courriel : sdl@lemonde.fr

Location vide et meublée : la nouvelle donne

Les propriétaires bailleurs font face à des contraintes censées améliorer les rapports locatifs

Longtemps, la location meublée a été plébiscitée par les investisseurs en raison de règles plus souples par rapport à la location vide. Mais la loi sur le logement change quelque peu la donne. Publiée au *Journal officiel* le 26 mars, celle-ci voue un volet important aux rapports locatifs et donne une définition plus stricte de la location meublée pour éviter les abus.

Il s'agit d'« un logement décent équipé d'un mobilier en nombre et en qualité suffisants pour permettre au locataire d'y dormir, manger et vivre convenablement au regard des exigences de la vie courante ».

À entendre les professionnels, cette définition deviendrait plus contraignante pour les investisseurs. « La loi [pour l'accès au logement et un urbanisme rénové] ALUR contient tout ce qu'il faut pour faire caler le moteur de l'investissement locatif », explique Jean-François Buet, le président de la Fédération nationale de l'immobilier (Fnaim). « Cette loi va compliquer les rapports locatifs, car l'équilibre entre les deux parties n'est pas respecté », regrette Eric Allouche, directeur exécutif du réseau ERA.

Derrière ces critiques, qu'en est-il réellement ? Tout d'abord, la loi ALUR prévoit une première obligation commune aux deux modes de location : la rédaction du bail selon un modèle type. Cette mesure n'entrera en vigueur qu'avec la publication d'un décret attendu prochainement. Ce bail sera plus précis : le bailleur devra inscrire le montant du dernier loyer acquitté, la nature des travaux effectués dans le logement entre deux locataires... Dans les zones concernées par l'encadrement des loyers (villes de plus de 50 000 habitants), il devra aussi indiquer le loyer de référence médian du quartier.

Trop restrictif ? À voir, car « la loi prévoit la possibilité d'appliquer un complément de loyer pour les équipements et services du logement », explique Maud Velter, directrice associée de l'agence Lodgis. De quoi ras-

Le match

Bail écrit et état des lieux	Location vide	Location meublée
	Modèles types	
Durée du bail	3 ans minimum renouvelable par tacite reconduction (6 ans pour un bailleur institutionnel)	1 an minimum renouvelable, ou 9 mois en cas de location étudiante (sans reconduction tacite)
Loyers	Encadrés dans les zones tendues	
Dépôt de garantie	1 mois de loyer (hors charges)	2 mois de loyer (hors charges)
Congé possible pour le bailleur	Délai de préavis de six mois	Délai de préavis 3 mois
Régime fiscal	Revenus fonciers. Microfoncier : jusqu'à 15 000 € de loyer annuel. Abattement forfaitaire de 30 % sur les revenus. Régime réel : au-delà de 15 000 € de loyer, toutes les charges sont déductibles des revenus fonciers.	Loueur meublé professionnel ou non. Micro BIC : jusqu'à 32 600 € de loyer. Abattement de 50 % de ses revenus fonciers. Réel : au-delà de 32 600 € de loyer. Toutes les charges sont déductibles + amortissement de la valeur du bien.

SOURCE : MONDE ARGENT & PLACEMENTS

surer les bailleurs. « Ce complément de loyer ne sera pas seulement lié à l'emplacement, mais retiendra d'autres aspects : typologie, standing de l'immeuble... », note Arnaud Viallaneix, directeur marketing et métiers de l'agence Foncia. Même si cela doit encore être précisé par décret. »

Avantage fiscal

L'état des lieux devra être établi selon un formulaire type (en attente là aussi d'un décret) et la liste des diagnostics à remettre au locataire s'allonge. Le bailleur doit fournir un état mentionnant la présence ou l'absence d'amiant, un autre sur l'installation de gaz et d'électricité (en

plus de la performance énergétique, du risque d'exposition au plomb, des risques naturels et technologiques...). Enfin, les conditions pour donner congé à son locataire sont aussi renforcées, notamment en cas de reprise du logement pour l'usage du bailleur ou de sa famille.

Malgré ces nouveautés, le fonctionnement d'une location meublée reste moins contraignant. La durée du bail n'est pas modifiée. Le contrat reste fixé à un an minimum, renouvelable tacitement. Cette durée peut même être ramenée à neuf mois en cas de location à un étudiant (contre trois ans minimum pour un logement vide, voire six ans pour un bailleur institutionnel). Le dépôt de garantie demeure fixé à deux mois de loyer pour tenir compte du mobilier (un mois hors charge pour une location vide). Gare toutefois à ne pas mésestimer les contraintes de gestion d'une location meublée.

Tous les ans (ou tous les neuf mois), il faut s'attendre à devoir trouver un nouveau locataire, ce qui engendre des frais (recherche, établissement du bail, de l'état des lieux...). Avec, à la clé, le risque de subir une vacance locative plus importante. Certes, le montant du loyer supérieur de 15 % à 20 % à une location vide permet de compenser ce manque à gagner. Mais encore faut-il gérer le bien en direct car, si vous déléguez cette tâche, « les frais peuvent atteindre 15 % », note Maud Velter.

Au final, les rendements sont donc équivalents (de 4 % à 5 % dans l'ancien). En fait, c'est le régime fiscal qui fait la différence. Le statut de loueur en meublé non professionnel (LMNP), qui régit le plus souvent la location meublée, est plus attractif. Dans une location vide, il est possible de déduire les charges des revenus fonciers. Avec un LMNP, en plus des charges, le propriétaire peut déduire une partie de la valeur du bien, au titre de l'amortissement. ■

COLETTE SABARLY

CLIGNOTANT



Épargne Hausse du patrimoine financier

Le patrimoine financier brut des ménages français a augmenté de 4,9 % entre fin 2012 et fin 2013, à 3 986,2 milliards d'euros, révèle la Banque de France, dans une note publiée le 30 avril. Cette progression s'explique par la reprise des marchés financiers (le CAC 40 a progressé de 18 % en 2013), car dans le même temps, les flux de nouveaux placements ont diminué. Ils sont passés de 87 milliards d'euros à 71 milliards d'euros entre 2012 et 2013. En revanche, le taux d'épargne des ménages reste inchangé sur cette période, à 15,2 % du revenu disponible brut. ■

QUESTION À UN EXPERT

PAR JEAN DUGOR, NOTAIRE À AURAY (MORBIHAN)

Peut-on renoncer à une succession au profit de ses enfants ?

C'est en effet possible. Depuis la loi du 23 juin 2006, en cas de renonciation par un héritier à une succession, sa part est dévolue aux autres héritiers. Un père ou une mère, pourvu d'un patrimoine suffisant, peut envisager de réaliser un « saut de génération », en renonçant à la succession de ses parents afin que ses propres enfants héritent, à sa place, des grands-parents.

Une option qui est, en outre, fiscalement intéressante. L'abattement fiscal dont bénéficiait l'héritier renonçant est transmis et se partage entre les successeurs du rang suivant. Les petits-enfants profiteront des mêmes abattements que ceux dont aurait dû bénéficier leur père (ou mère) en tant que fils ou fille du défunt. La renonciation permet alors d'optimiser une transmission patrimoniale, en évitant qu'un même patrimoine soit imposé une première fois au décès des grands-parents et une deuxième fois au décès des parents.

Sachez enfin que la renonciation à la succession ne se présume pas. L'héritier doit déposer ou adresser sa renonciation au tribunal de grande instance du lieu d'ouverture (dernier domicile du défunt). Tant que la succession n'a pas été acceptée par un autre héritier, le renonçant peut revenir sur sa décision, et donc accepter la succession. ■

VILLES EN MUE

Les nouvelles Galeries Lafayette, symbole de la métamorphose du centre-ville de Metz



La surface des Galeries Lafayette a été augmentée de 20 %. NICOLAS DOHR

Impossible, en se promenant dans les rues du centre-ville de Metz, de ne pas remarquer le lifting des Galeries Lafayette. Autrefois massif et gris, ce bâtiment aux façades sombres et monotones, datant de 1967, offre une nouvelle physionomie.

À l'intérieur, la surface de vente a été augmentée de plus de 20 % et dispose de près de 13 000 mètres carrés. À l'extérieur, le bâtiment affiche de larges façades vitrées et développe dans sa partie basse une imposante marquise rouge aux allures contemporaines. « Avec cette transformation, ce magasin devient le symbole du renouveau commercial et architectural du centre-ville de Metz », assure Eric Costa, président de Citynove, la filiale immobilière du groupe.

Depuis quelques années, le cœur de Metz se métamorphose. Cela a commencé avec l'ouverture du Centre Pompidou en 2010 et se

poursuit avec l'aménagement, par l'architecte urbaniste Nicolas Michelin, de la zone d'aménagement concerté de l'amphithéâtre, une vaste emprise foncière située entre la gare, le centre-ville et le quartier des Sablons, pour en faire un nouveau quartier où se mêlent bureaux, logements et commerces. Achievé en juin, le nouvel habillage extérieur des grands magasins a été imaginé et réalisé par l'architecte Manuelle Gautrand.

« Dialogue avec l'espace »

Cette nouvelle identité se veut comme un signal donné aux passants. Elle est d'ailleurs visible à l'autre bout de la place de la République. « Cette façade saillante dialogue avec l'espace urbain de proximité », commente M^{me} Gautrand. Petite prouesse technique : l'auvent qui entoure l'immeuble est composé de panneaux de verre triangulaires sérigraphiés, tous

organisés autour de charpentes métalliques. « Malgré un porte-à-faux de plus de 5 mètres, nous avons créé une structure en apparence légère, grâce à un feuilleté de verre. Cette marquise se compose de quatre films superposés qui lui donnent cette couleur rouge intense », détaille l'architecte.

De quoi redorer l'image de ce quartier, où les prix de l'immobilier continuent de baisser. « Les grands appartements haussmanniens, très nombreux dans cette partie de la ville, se négocient entre 2 200 et 2 400 euros le mètre carré. D'autres habitations un peu moins nobles se vendent aux alentours de 2 000 euros le mètre carré », indique Sophie Perrein, de l'agence Orpi Diedrich. ■

LAURENCE BOCCARA

Sur Lemonde.fr

Les prix du mètre carré partout en France dans la rubrique immobilier

Le Monde

HORS-SÉRIE

DIAR POLAR PO

LE TRIOMPHE DU MAUVAIS GENRE

EXCLUSIF / JAMES ELLROY / CONFIDENCE À L.A.

À L'HEURE DE LA CYBERCRIMINALITÉ /// SEXE, MENSONGE ET POLITIQUE

MEURTRES EXQUIS, FEMMES LIBÉRÉES

Il est partout. De Valparaiso à Reykjavik. De Tirana à Tel-Aviv. En passant par Rio de Janeiro, Melbourne, Vladivostok, Shanghai, Montréal, Edimbourg, Istanbul, Le Caire, Athènes ou Stockholm...

Jules Verne proposait d'effectuer le tour du monde en 80 jours, désormais, n'importe quel lecteur peut entreprendre le même voyage, de son canapé, en 80 polars. Vous allez à Barcelone ? Les aventures de Pépé Carvalho écrites par Manuel Vazquez Montalban sont pour vous. Santiago ? Heredia, le privé de Ramon Diaz-Eterovic, sera un pilote parfait ? Washington ? Les livres de George Pelecanos vous conduiront dans des quartiers bien éloignés de la Maison Blanche. Pékin ? Partez sur les traces de l'inspecteur Chen, le héros de Qiu Xiaolang...

Avec les confidences exclusives de James Ellroy sur son nouveau « Quatuor de Los Angeles »...

« POLARS », un hors-série du Monde

100 pages - 7,90 € - chez votre marchand de journaux ou sur Lemonde.fr/boutique



L'ÉCLAIRAGE | CHRONIQUE

PAR PIERRE BRIANÇON

Interventionnisme et idées simples

La France, c'est entendu, est dirigée en permanence par d'abominables gouvernements protectionnistes, de droite ou de gauche, qui ne cessent de perturber la bonne marche des affaires sous le fumeux prétexte de défendre des intérêts toujours stratégiques ou de protéger des « champions » toujours nationaux.

C'est du moins la teneur de l'indignation éditoriale internationale qui se déclenche, comme au coup de sifflet, quand un ministre français a le front d'émettre un avis sur telle ou telle opération industrielle – offre publique d'achat (OPA) ou acquisition par un groupe étranger, amicale ou hostile, que le secteur soit « stratégique » ou un peu moins.

Il y a dans les disques durs de la presse économique internationale une réserve d'exemples récents mobilisables à la demande et disponibles en quelques « coupés-collés ». C'est Danone mobilisant l'opinion et la classe politique française en révélant un projet d'OPA hostile de Pepsi-Cola en 2005 – l'américain remit vite dans ses cartons un projet qui donne au moins l'occasion aux commentateurs de ricaner toujours, huit ans plus tard, sur ce yaourt que la France aurait décrété « stratégique ».

En 2006, c'était l'OPA, hostile également, mais bien réelle, de l'indien Mittal sur Arcelor, qui a vu le ministre de l'économie d'alors, Thierry Breton, protester contre ce manquement à la « grammaire » des affaires. La fusion a fini par aboutir, signe que si interventionnisme ou protectionnisme il y a, il peut être singulièrement inefficace.

Ces jours-ci, c'est l'affaire Alstom qui mobilise et déclenche la machine à commentaires, prompt à s'étonner de ce que le gouvernement français puisse s'opposer à un projet de cession des activités énergie du conglomérat industriel à l'américain General Electric.

Le *New York Times* lui-même a consacré un éditorial à l'affaire, pour demander au gouvernement de revenir à de meilleures dispositions, sous un titre éloquent et plein de sollicitude : « Le protectionnisme ne peut que nuire à la France »...

Un autre projet de fusion prend ces jours-ci les éditorialistes à contre-pied, de Londres à New York. Le groupe pharmaceutique américain Pfizer veut acheter son concurrent britannique AstraZeneca, qui ne veut pas en entendre parler, au moins pour l'instant, pour une question de prix.

La raison principale du projet est comptable et fiscale : Pfizer veut émigrer vers le Royaume-Uni et y établir son siège pour bénéficier d'une fiscalité sur les sociétés plus clémentine qu'elle ne l'est aux États-Unis.

Voilà que loin de se réjouir de cet apparent vote de confiance, les dirigeants britanniques s'inquiètent plutôt des conséquences que pourrait avoir la fusion potentielle sur l'emploi et les capacités de recherche au Royaume-Uni. Et voilà que vacille aussi la foi des amis du marché libre et sans entrave. Le 28 avril, le jour même où sa rubrique Lex raillait le gouvernement français pour son intervention dans l'affaire Alstom, le *Financial Times* publiait un éditorial enjoignant impérieusement au gouvernement britannique de se soucier du sort d'AstraZeneca. « *Les actionnaires, pas les gouvernements, doivent décider quel sera l'acquéreur* » pour la France. « *Le gouvernement ne peut pas se permettre de défendre le laisser-faire à tout prix* » pour le Royaume-Uni.

Le « faut-que-je-m'en-mêle »

Mettons ce tiraillement sémantique amusant sur le compte du pluralisme des idées. Il n'en révèle pas moins qu'à l'ère du capitalisme compliqué, mieux vaut abandonner les idées simples. Les gouvernements interviennent ? Oui, et alors ? La belle affaire... Ils le font à leur manière, souvent pesante, maladroite, se prenant les pieds dans le tapis plus souvent qu'il ne le faudrait. Mais c'est souvent leur rôle, parfois leur devoir, et avec une intensité qui varie avec le contexte économique et social, de se soucier d'emploi, de recherche, de développement, ou de s'assurer qu'il reste

dans les pays dont ils ont la charge quelques centres de décision économique. La question n'est pas dans la légitimité ou pas de leur intervention, contrairement à ce qui est asséné par l'amicale des admirateurs du marché pur et parfait. Le problème vient plutôt du flou des critères et des principes qui guident dans ce domaine l'intervention publique. De ce point de vue, le moins qu'on puisse constater est qu'aucun gouvernement n'a trouvé l'imparable martingale.

A force de se battre à coups de slogans pour la galerie, les gouvernements ont perdu la capacité d'agir dans la sérénité et avec le pragmatisme qui leur permettrait d'intervenir à bon escient. Dans la grande tradition du « faut-que-je-m'en-mêle », l'école Montebourg, le ministre de l'économie, est de ce point de vue dans la droite ligne de l'école Sarkozy. Il s'agit toujours de faire un « coup », d'occuper les ondes, de paraître faire rempart de son corps contre l'envahisseur. Un interventionnisme intelligent, au contraire, supposerait qu'on s'intéresse moins à la nationalité de l'acquéreur qu'à l'intérêt de son projet, qu'on en finisse avec la crispation sur l'industrie fleurant bon son XIX^e siècle, et qu'on arrête d'exiger des promesses – en matière d'emploi, surtout – qui ne seront jamais tenues. On demande aux gouvernements de laisser respirer le capitalisme sans en subir passivement les foudres et les outrances, en ayant une conscience claire, raisonnable et à long terme de l'intérêt général. Est-ce vraiment trop exiger ? ■

Pierre Briancçon est éditeur Europe de Reuters Breakingviews

LES INDÉGIVRABLES | PAR XAVIER GORCE



C'EST TOUT NET ! | CHRONIQUE

PAR MARLÈNE DURETZ



Place net(te)

Vous utilisez votre ordinateur tous les jours, mais savez-vous vraiment ce qui se cache sous son capot ? Et comment fonctionne tout ça ? », s'enquiert ce test de connaissances sur Memoclic.com (lemde.fr/1geLHgW).

On peut effectivement détenir le permis de conduire, avoir des kilomètres au compteur, et n'avoir jamais fait la vidange de son véhicule ! « *L'intérieur d'un PC n'est guère mystérieux* », estime l'éditeur H&K de *Construisez votre ordinateur* (2005). Toutefois, le mystère reste, et restera, entier pour beaucoup d'entre nous.

Saisissons l'occasion de la Journée européenne de nettoyage, samedi 10 mai, pour éradiquer les « dépôts sauvages » qui se sont aussi amoncelés sur les rivages de nos ordinateurs (lemde.fr/cleanupeurope).

« *Un ordinateur, ça se bichonne* », confirme le tutoriel de HelloWorld ! EDHEC pour « *bien nettoyer son ordinateur* », tant physiquement (poussières, gras et particules de diverses natures) que virtuellement (fichiers doubles, logiciels malveillants, inutiles).

Le nettoyage physique s'attache à éliminer tout corps étranger, telle la poussière qui « *peut devenir l'ennemi mortel* » des boîtiers d'ordinateur, écrans, claviers et souris (lemde.fr/toutestnet). Et, une fois que les bombes à air comprimé,

Cotons-Tiges et pinceaux auront sévi, place au nettoyage virtuel « *pour se débarrasser des éléments nuisibles et refaire une santé à son ordinateur* ».

Il est préconisé d'en passer par des logiciels de nettoyage pour désinstaller des programmes obsoletés, sinon malveillants, ou des fichiers inutiles qui encombreront le passage, notamment pour gagner en rapidité et en espace de stockage.

« Produits d'entretien »

Nettoyer son PC ne prend pas longtemps, selon le site Tomsguide.fr qui, un brin expéditif, envisage de se délester de ce fardeau ménager « *en moins de dix minutes* » (lemde.fr/proprie). Lorsque « *l'ordinateur, sous Windows, donne l'impression d'avoir avalé de travers un paquet entier de cacahuètes* », avance-t-il, plusieurs logiciels gratuits sont à mettre en rang de bataille, parmi lesquels l'indétrônable CCleaner, DiskMax « *plus automatique* », et le pointilleux Wise Registry Cleaner.

Parmi les « *produits d'entretien* » recommandés par oinet.com, O&O Defrag Free Edition défragera, Duplicate Cleaner supprimera les fichiers en double et ZSoft Uninstall désinstallera les logiciels récalcitrants. Re-lui-sant ! ■

duretz@lemonde.fr

Le Monde

OFFRE SPÉCIALE D'ABONNEMENT

50%

DE RÉDUCTION

169€
au lieu de ~~358,80€~~

Le quotidien chaque jour + tous les suppléments
+ M le magazine du Monde + l'accès à l'Édition abonnés du Monde.fr

BULLETIN D'ABONNEMENT

A compléter et à renvoyer à : Le Monde - Service Abonnements - A1100 - 62066 Arras Cedex 9

OUI je m'abonne à la **Formule Intégrale** du **Monde** pendant 6 mois pour **169 €** au lieu de ~~358,80 €~~ soit **50% DE RÉDUCTION** sur le prix kiosque

Je règle par :

☐ Chèque bancaire à l'ordre de la Société éditrice du Monde

☐ Carte bancaire : ☐ Carte Bleue ☐ Visa ☐ Mastercard

N° : _____

Expire fin : _____ Date et signature obligatoires

Noter les 3 derniers chiffres figurant au verso de votre carte : _____

Nom : _____

Prénom : _____

Adresse : _____

Code postal : _____

Localité : _____

E-mail : _____

@ _____

J'accepte de recevoir des offres du Monde ☐ OUI ☐ NON ou de ses partenaires ☐ OUI ☐ NON

Tél. : _____

IMPORTANT : VOTRE JOURNAL LIVRÉ CHEZ VOUS PAR PORTEUR**

☐ Maison individuelle	☐ Interphone : ☐ oui ☐ non	☐ Dépôt chez le gardien/accueil	☐ Dépôt spécifique
☐ Immeuble	☐ Boîte aux lettres :	☐ Bât. N° _____	☐ le week-end
☐ Digicode N° _____	☐ Nominative ☐ Collective	☐ Escalier N° _____	

SOCIÉTÉ ÉDITRICE DU MONDE SA - 80, BOULEVARD AUGUSTE-BLANQUI - 75013 PARIS - 433 891 850 RCS Paris - Capital de 94 610 348,70€. Offre réservée aux nouveaux abonnés et valable en France métropolitaine jusqu'au 31/12/2014. En application des articles 38, 39 et 40 de la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification et de radiation des informations vous concernant en vous adressant à notre siège. Par notre intermédiaire, ces données pourraient étre communiquées à des tiers, sauf si vous cochez la case ci-contre. ☐

*Prix de vente en kiosque
**Sous réserve de la possibilité pour nos porteurs de servir votre adresse